

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DAN HUBUNGANNYA DENGAN STRES
GURU DI SEBUAH DAERAH DI NEGERI JOHOR

TINAH BINTI NAIM @ NAIN

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

DEDIKASI saya yang tidak terhingga kepada :

Ayahanda, bonda dan keluarga tercinta yang banyak memberi sokongan.

” Semoga rahmat Allah sentiasa melimpahi kita di dunia dan di akhirat”

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Illahi kerana dengan limpah rahmat dan kurniaNya, kajian ini dapat disempurnakan mengikut jadual.

Sekalung penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Mohamed Najib bin Abdul Ghafar yang sedia membantu dan membimbing baik di dalam mahu pun di luar waktu kuliah. Tanpa kerjasama dan bantuan yang sepenuhnya diberikan, adalah mustahil kajian ini dapat disempurnakan.

Setinggi penghargaan dan ucapan terima kasih dirakamkan kepada ibu bapa dan keluarga tercinta atas segala pengorbanan, pengertian, sokongan dan dorongan yang diberikan terutama di sepanjang laluan program ini.

Ucapan terima kasih juga dirakamkan kepada semua pensyarah yang telah mencurahkan ilmu di sepanjang tempoh pengajian ini, serta rakan-rakan yang telah memberi kerjasama dan penuh pengertian.

Setinggi ucapan terima kasih juga kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pejabat Pelajaran Daerah Muar serta pengetua-petgetua di sekolah-sekolah yang terlibat kerana memberi kebenaran kepada pengkaji untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan dan ucapan terima kasih kepada kaunselor pelajar di sekolah-sekolah berkenaan atas bantuan yang telah diberikan. Terima kasih kepada semua guru yang telah meluangkan masa untuk memberi respon kepada soal selidik yang dikemukakan.

Semoga kerjasama dan bakti yang dicurahkan akan mendapat ganjaran dari Yang Maha Kuasa dan semoga Allah memberkati kehidupan kita semua di dunia dan akhirat. Amin.

Sekian, salam hormat,

TINAH BINTI NAIM @ NAIN

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan stres guru di Daerah Muar, Johor. Kajian ini khusus untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan pandangan guru dengan stres guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan data diperolehi daripada kaedah soal selidik yang menggunakan skala likert lima mata. Alat ukur "*Leader Behavior Description Questionnaire*" (LBDQ) digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan pengetua dimensi berstruktur dan dimensi timbang rasa. Alat ukur Stres Guru digunakan untuk mengukur tahap stres guru berdasarkan gaya kepimpinan pengetua dua dimensi tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 314 orang guru dari lapan buah sekolah menengah yang mempunyai dua sesi persekolahan di daerah Muar. Sampel kajian dipilih secara tak rawak kuota. Data diproses melibatkan statistik deskriptif iaitu pengukuran frekuensi, skor min, sisihan piawai dan peratusan. Data juga diproses menggunakan statistik inferensi iaitu Pekali Korelasi Pearson, ANOVA dan Ujian-t. Hasil kajian mendapati gaya kepimpinan pengetua pada pandangan guru adalah tinggi pada kedua-dua dimensi iaitu pada dimensi berstruktur dan dimensi timbang rasa. Berdasarkan kajian, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru apabila dikaitkan dengan umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan, sebagai guru kelas, mengajar kelas peperiksaan, dan dari segi sesi persekolahan. Hasil kajian juga mendapati, (i) terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru apabila dikaitkan dengan jantina, (ii) terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi berstruktur dengan tahap stres guru pada tahap yang sangat lemah dan hubungannya adalah secara negatif, (iii) tidak terdapat hubungan yang signifikan gaya kepimpinan pengetua dimensi timbang rasa dengan tahap stres guru pada gaya bertimbang rasa.

ABSTRACT

The purpose of research was to investigate the style of leadership Muar district and to find if there is any significant relations between the style of leadership of the principle from the teachers point of view and stress among teachers. This research was carried out by measuring the data gathered from the five point likert scale. The '*Leader Behavior Description Questionnaire*' (LBDQ) measuring instrument was used to measure the dimension of principal's leadership style, initiating structure and consideration. The teacher's stress measuring instrument was used to measure the level of teachers' stress based on principal's leadership style form the dimensions mentioned above. A number of 314 teachers from eight secondary schools from Muar were chosen for this research. They were chosen using randomly quota sampling. The data collected were analysed based on descriptive and inferential statistic (frequencies, mean, standard deviation, percentage, T-test, ANOVA and Pearson Correlation Coefficient). The outcome at the research showed that the teachers were at high opinion of the principal, from both of the dimensions. Based on the research there was no significant differences between the teachers level of stress and their age, experiences, marital status, form teacher, teaching exam classes and the sessions they are teaching. However, there was a significant difference between teachers' level of stress and their sex. There was a very weak negative relationship between structural dimension of principals leadership and teacher's stress. There was no significant relationship between principals's leadership style and consideration dimension.

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	Pengesahan status tesis	
	Pengesahan Penyelia	
	Halaman Judul	i
	Halaman Pengakuan	ii
	Halaman Dedikasi	iii
	Halaman Penghargaan	iv
	Abstrak	v
	Abstrack	vi
	Halaman Kandungan	vii
	Halaman Senarai jadual	xi
	Halaman Senarai Rajah	xiii
	Halaman Senarai Kata Singkatan	x
I	PENDAHULUAN	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	1
	1.3 Pernyataan Masalah	5
	1.4 Objektif Kajian	5
	1.5 Hipotesis Kajian	6
	1.6 Kepentingan Kajian	7
	1.7 Batasan Kajian	8
	1.8 Definisi Istilah	8
	1.8.1 Gaya	8
	1.8.2 Kepimpinan	9
	1.8.3 Pengetua	14
	1.8.4 Stres	14
	1.9 Kerangka Kajian	15

2 SOROTAN PENULISAN

2.1	Pengenalan	17
2.2	Gaya Kepimpinan	17
2.2.1	Gaya autokratik, demokratik dan <i>laissez-faire</i>	17
2.2.2	Gaya Kepimpinan X dan Y Mc Gregor	19
2.2.3	Gaya Kepimpinan Dua Faktor (Kajian Ohio)	20
2.2.4	Kajian Universiti Michingan	23
2.2.5	Grid Pengurusan	23
2.3	Definisi dan Konsep Stres	25
2.4	Petanda dan Faktor-faktor Stres Guru	27
2.5	Pendekatan dan Teori Stres	32
2.6	Kajian Lepas	34
2.6.1	Kajian Dalam Negara	35
2.6.2	Kajian Luar Negara	39

3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	40
3.2	Rekabentuk Kajian	40
3.3	Populasi, Sampel dan Tempat Kajian	43
3.4	Instrumen Kajian	44
3.4.1	Bahagian A : Demografi	45
3.4.2	Bahagian B : Soal Selidik Gaya Kepimpinan Pengetua (LBDQ)	45
3.4.3	Bahagian C : Soal Selidik Tahap Stres Guru	46
3.5	Prosedur Kajian	48
3.6	Takwim Kajian	48
3.7	Kajian Rintis	50
3.8	Pembolehubah Kajian	51

3.9	Analisis Data	52
3.9.1	Kaedah Deskriptif	52
3.9.2	Kaedah Inferensi	53

4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	55
4.2	Huraian Latar Belakang Responden	55
4.2.1	Jantina	55
4.2.2	Peringkat Umur	56
4.2.3	Pengalaman Mengajar	54
4.2.4	Status Perkahwinan	57
4.2.5	Adakah Sebagai Guru Kelas	57
4.2.6	Adakah Mengajar Kelas Peperiksaan	58
4.2.7	Sesi Persekolahan Responden	58
4.3	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua	59
4.3.1	Gaya Kepimpinan Pengetua (Dimensi Berstruktur) Berdasarkan Pandangan Guru	59
4.3.2	Gaya Kepimpinan Pengetua (Dimensi Timbang Rasa) Berdasarkan Pandangan Guru	62
4.4	Tahap Stres Guru	65
4.4.1	Tahap Stres Guru Pada Gaya Berstruktur Pengetua	66
4.4.2	Tahap Stres Guru Pada Gaya Timbang Rasa Pengetua	70
4.5	Pengujian Hipotesis	74
4.5.1	Hipotesis Pertama, Ho 1.1	75
4.5.2	Hipotesis Kedua, Ho 1.2	76
4.5.3	Hipotesis Ketiga, Ho 1.3	77
4.5.4	Hipotesis Keempat, Ho 1.4	78
4.5.5	Hipotesis Kelima, Ho 1.5	79
4.5.6	Hipotesis Keenam, Ho 1.6	79

4.5.7	Hipotesis Ketujuh, Ho 1.7	80
4.5.8	Hipotesis Kelapan, Ho 2.1	80
4.5.9	Hipotesis Kesembilan, Ho 2.2	82

5 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	84
5.2	Ringkasan Kajian	84
5.3	Keputusan Dan Implikasi Kajian	85
5.4	Menjawab Objektif dan Hipotesis Kajian	88
5.5	Cadangan Tindakan Berdasarkan Keputusan Kajian	94
5.6	Cadangan Tentang Kajian Lanjutan	95
5.7	Kesimpulan	96
5.8	Rujukan	98

6 LAMPIRAN

Lampiran A :	Soal Selidik	107 – 113
Lampiran B :	Surat Kebenaran Kementerian Pelajaran	114 – 115
Lampiran C :	Surat Kebenaran Jabatan Pelajaran	116
Lampiran D :	Surat Kebenaran Pejabat Pelajaran	117
Lampiran E :	Analisis Realibiliti Kajian Rintis	118 – 119
Lampiran F :	Analisis Relibiliti Kajian Sebenar	120 – 121
Lampiran G :	Hasil kajian	122 - 145

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Jadual Spesifikasi Instrumen	44
3.2	Skala Jawapan Soal Selidik Bahagian B	45
3.3	Cara Pemarkatan Gaya Kepimpinan Pengetua	45
3.4	Jumlah Skor Untuk Penentuan Tahap Gaya Kepimpinan Pengetua	46
3.5	Cara Pemarkatan Tahap Stres Guru	47
3.6	Skala Jawapan Soal Selidik Tahap Stres Guru	47
3.7	Jumlah Skor Untuk Tahap Stres Guru	47
3.8	Nilai Alpha Cronbach Soal Selidik LBDQ dan Tahap Stres Guru	51
3.9	Nilai Korelasi Dan Interpretasi Skala Pekali Korelasi	45
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	56
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	56
4.3	Taburan Pengalaman Mengajar Responden	57
4.4	Taburan Status Perkahwinan Responden	57
4.5	Tahuran Adakah Sebagai Guru Kelas	57
4.6	Taburan Adakah Responden Mengajar Kelas Peperiksaan	58
4.7	Taburan Sesi Persekolahan Responden	58
4.8	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pandangan Guru (Gaya Berstruktur)	59
4.9	Analisis Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pandangan Guru (Gaya Timbang Rasa)	62

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
4.10	Analisis Tahap Stres Guru Pada Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Berstruktur	66
4.11	Analisis Tahap Stres Guru Pada Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Timbang Rasa	70
4.12	Skala Tahap Stres Guru	74
4.13	Min Dan Tahap Stres Guru Pada Gaya Kepimpinan Pengetua	74
4.14	Tahap Stres Guru Dengan Jantina	75
4.15	Analisis Skor Min Dan Anova Sehalu Perbandingan Tahap Stres Guru Dengan Umur	76
4.16	Analisis Skor Min Dan Anova Sehalu Perbandingan Tahap Stres Guru Dengan Pengalaman Mengajar	75
4.17	Analisis Skor Min Dan Anova Sehalu Perbandingan Tahap Stres Guru Dengan Status Perkahwinan	78
4.18	Tahap Stres Guru Dengan Sebagai Guru Kelas	79
4.19	Tahap Stres Guru Dengan Mengajar Kelas Peperiksaan	79
4.20	Tahap Stres Guru Dengan Sesi Persekolahan	80
4.21	Analisis Korelasi Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Berstruktur Dengan Stres Guru (Pada Gaya Berstruktur Pengetua)	81
4.22	Analisis Korelasi Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Berstruktur Dengan Stres Guru (Pada Gaya Timbang Rasa Pengetua)	82

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Peranan Kepimpinan Pengurus Formal Dan Tidak Formal	12
1.2	Kerangka Model Kajian	16
2.1	Dua Dimensi Gaya Kepimpinan Ohio State Yang Menghasilkan Sukuan Gaya Kepimpinan	22
2.2	Grid Pengurusan	24
2.3	Beberapa Bentuk Tekanan Yang Dihadapi Manusia	26
2.4	Perubahan Akibat Stres	30
2.5	Sindrom Adaptasi Am Hans Selye	34
3.1	Proses Reka Bentuk Kajian	41
3.2	Hubungan Antara Pemboleh Ubah Bebas Dan Pemboleh Ubah Bersandar	52
3.3	Plot Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Stres Guru	53
4.1	Plot Hubungan Tahap Stres Guru Pada Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Berstruktur	82
4.2	Plot Hubungan Tahap Stres Guru Pada Gaya Kepimpinan Pengetua Dimensi Timbang Rasa	83

SENARAI SINGKATAN PERKATAAN

TAJUK

MUKA
SURAT

ANOVA	Analisis Varians
LBDQ	<i>LeaderBehavior Description Questionnaire</i>
Sig.	Signifikan
S.P.	Sisihan Piawai
SPSS	<i>Statistical Package For the Social Sciences</i>
UKM	Universiti Kebangsaan Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan merupakan aset penting kepada semua individu dan aspek penting dalam pembangunan sesebuah negara. Pembangunan modal insan menjadi tonggak kepada kejayaan sesebuah negara. Untuk membentuk manusia yang seimbang dalam menghadapi kesan globalisasi memerlukan kepimpinan yang sesuai dengan keperluan semasa. Modal insan yang perlu dibangunkan perlu seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial. Justeru menerusi gaya kepimpinan pengetua yang menerajui sekolah merupakan asas kepada pembangunan pelajar menerusi didikan guru-guru di bawah kepimpinannya. Tanggungjawab guru yang kian mencabar bukan sahaja dari dunia pendidikan itu sendiri tetapi juga dari masyarakat yang meletakkan tanggungjawab yang tinggi kepada pengetua dan guru-guru. Kestabilan emosi amat diperlukan dalam melaksanakan segala tanggungjawab yang diamanahkan.

1.2 Latar Belakang Masalah

Akhbar Berita Harian bertarikh 23 Julai 2007 memaparkan kes dakwaan 22 murid Tahun Empat Sekolah Kebangsaan Gayang, Tuaran ditampar kerana tidak menyiapkan kerja di rumah. Diberitakan juga seramai 200 orang pelajar perempuan Sekolah Menengah Kebangsaan Bawang Assan dekat Sibu, kena berendam dalam air kolam ikan kotor selama sejam kerana kesalahan seorang pelajar membuang tuala wanita dalam mangkuk tandas. Tindakan yang dilakukan oleh guru dalam kes ini adalah keterlaluan serta memalukan warga guru yang mengutamakan prosedur dan garis panduan salah laku pelajar di sekolah. Hukuman yang dikenakan oleh guru-guru tersebut bukanlah suatu isu remeh-temeh kerana ia membabitkan psikologi para pelajar itu sendiri. Apabila membabitkan psikologi maka ia akan mewujudkan

perasaan tertekan, dendam, malu yang sekaligus menghantui fikiran pelajar. Isunya ialah mengapakah guru-guru berkenaan bertindak sedemikian? Mungkin jawapannya ialah guru tertekan atau stres kerana terpaksa berhadapan dengan pelbagai kerenah pelajar yang berulang dan berterusan. Atau adakah mungkin stres guru disebabkan oleh gaya kepimpinan pengetua yang mengurus dan mentadbir sekolah?

Mungkin gaya kepimpinan pengetua boleh menyumbang kepada stres kerja guru sama ada tinggi atau rendah. Terdapat pelbagai gaya kepimpinan pengetua yang menggunakan pendekatan dan teori yang pelbagai seperti pendekatan sifat, teori gelagat, teori kontigensi dan teori kontemporari.

Kepimpinan pengetua boleh dilihat dari perspektif pendekatan sifat, personaliti, kemahiran dan kebolehan, dan faktor sosial. Pendekatan sifat meliputi ciri fizikal seperti ketinggian, berat, rupa diri dan tenaga. Pendekatan personaliti boleh dilihat dari aspek dominan, keyakinan diri dan kreativiti. Pendekatan kemahiran dan kebolehan dilihat dari segi kepintaran, pengetahuan dan kecekapan teknikal. Manakala pendekatan faktor sosial adalah berkenaan dengan kemahiran intrapersonal, kebolehan bersosial, dan posisi sosio-ekonomi.

Gaya kepimpinan pengetua mengikut teori gelagat boleh dilihat berdasarkan kajian Ohio State, kajian Universiti Michingan dan grid pengurusan. Kajian Ohio State melihat gaya kepimpinan pengetua dari dua dimensi iaitu dimensi berstruktur dan dimensi timbang rasa. Kajian Universiti Michingan melihat gelagat kepimpinan pengetua dari segi kepimpinan berorientasikan manusia – pekerja dan kepimpinan berorientasikan pengeluaran – tugas. Manakala grid pengurusan oleh Robert Blake dan Jane Mouton memberi penekanan kepada manusia dan penekanan kepada pengeluaran.

Gaya kepimpinan yang berteraskan teori kotingensi boleh dilihat dari Model Fiedler, Julat Kepimpinan Tannenbaum dan Schmidt, Teori Situasi Hersey-Blanchard, Teori Laluan Matlamat dan Model Pemimpin-Penyertaan. Gaya kepimpinan kontemporari pula adalah pengganti kepada kepimpinan dan kepimpinan transformasional.

Kamarudin (1989), telah menggariskan kekurangan dalam kecekapan pengetua yang menimbulkan masalah ialah :

- i. Kecekapan pentadbiran yang melibatkan perancangan, pengelolaan, pengarah, penyaluran, pelaporan, perbelanjaan dan sebagainya
- ii. Kecekapan sosial yang penting untuk mendapatkan sokongan yang mencukupi daripada semua sektor
- iii. Kecekapan pengajaran bagi kelas-kelas besar yang pelbagai kaum

Pelaksanaan segala dasar, polisi dan inovasi pendidikan berlaku di peringkat sekolah yang memberi kesan kepada tingkah laku guru. Keadaan ini boleh menyebabkan stres dan kekangan kepada guru yang menjadi penentu kepada keberkesanan pelaksanaannya.

Stres pekerjaan di kalangan guru telah mendapat perhatian di negara barat sejak dua dekad yang lepas. Ini boleh dibuktikan dengan banyak kajian stres telah dijalankan ke atas guru (Kyriacou dan Sutcliffe, 1977, 1978, 1979; Mc Cormik dan Solman, 1992). Di Malaysia, kajian mengenai stres pekerjaan di kalangan guru telah menarik ramai pengkaji seperti Siti Radziah, 1982; Ahmad Shakri, 1988; Helen, Rojiah, Nor'azian, Eldrana, Mustafa Kamal, 2005.

Bukti-bukti daripada kajian stres ke atas guru menunjukkan masalah ini berada pada tahap yang perlu diberi perhatian. Guru-guru menyedari bahawa sedikit stres yang diberikan dalam melaksanakan tugas akan memberi kebajikan dan memberi kesan dalam prestasi kerja. Tetapi stres yang berlebihan akan mengurangkan prestasi kerja serta menjejaskan kesihatan terutama dari segi mental dan fizikal.

Menurut Mohd Azhar (2004), setiap manusia yang mempunyai emosi yang tenang mereka tidak cepat marah, dengki, sedih, iri hati dan sebagainya. Mereka sentiasa bermotivasi, penyabar, suka bekerjasama dan seumpamanya. Ini adalah gambaran kecerdasan emosi yang tinggi. Dengan lain perkataan, orang yang mengurus tekanannya dengan baik dapat meningkatkan kecerdasan emosi. Terdapat tiga elemen yang menyebabkan tekanan dalam kehidupan manusia iaitu faktor tekanan; pembentukan tingkah laku dan emosi orang yang mengalami; dan reaksi

individu dan makna hubungannya dengan faktor tekanan. Tekanan berpunca dari faktor luaran diri individu seperti faktor organisasi atau pun majikan, pekerjaan, dan hubungan sosial. Faktor organisasi berpotensi sebagai penyumbang kepada faktor tekanan. Tahap tekanan bergantung pada faktor berikut:

- i. Jumlah birokrasi terutamanya dalam sektor awam dan dalam organisasi yang besar. Sebagai sebuah organisasi yang formal, sekolah yang dikategorikan sebagai gred A juga boleh memberikan tekanan kepada guru, terutama apabila mendapat pertindanan tugas yang harus dilakukan serentak.
- ii. Perubahan dalam organisasi iaitu sebab berlaku perubahan dalam struktur pekerjaan. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan boleh menyebabkan tekanan pada tahap yang tinggi. Di sekolah keadaan ini berlaku apabila guru diberi jawatan dalam bidang yang baru contohnya dari setiausaha peperiksaan kepada setiausaha sukan.
- iii. Berteknologi tinggi seperti industri komputer menyumbang kepada tekanan pada tahap yang paling tinggi. Keadaan ini berlaku apabila pekerja perlu berjuang bagi membantu industri mengekalkan persaingan dalam pasaran dan mereka terpaksa mereka bentuk teknologi yang maju atau menggunakan teknologi yang pesat berkembang. Di sekolah keadaan ini berlaku apabila banyak data perlu di masukkan seperti rekod peperiksaan, maklumat peribadi pelajar, salah laku disiplin pelajar, maklumat guru, dan sebagainya tetapi komputer mengalami masalah. Kekangan masa untuk memasukkan data juga menyebabkan tekanan kepada guru.
- iv. Industri perkhidmatan kepada pelanggan : Tuntutan pelanggan berlaku pada pelbagai tahap dan sering menjadikan situasi kerja sukar hendak dikendalikan sehingga menimbulkan tekanan kepada pekerjaan berkenaan. Pelanggan kepada organisasi sekolah dan perlu diurus sebagaimana yang terkandung di dalam piagam pelanggan adalah pelajar, ibu bapa, masyarakat, dan orang-orang perseorangan atau wakil-wakil pertubuhan dan syarikat yang sentiasa berurusan dengan sekolah.

Di sekolah menengah, kepimpinan diketuai oleh pengetua. Pengetua yang berjaya atau tidak berjaya boleh dibezakan dalam teori iaitu mengikut gaya atau orientasi kepimpinan mereka. Pendekatan ini cuba mengenal pasti apa yang dilakukan oleh pengetua sewaktu memimpin iaitu sama ada secara bertimbang rasa atau mementingkan tugas yang berstruktur. Gaya bertimbang rasa memperlihatkan pemimpin yang seharusnya mempunyai hubungan mesra dengan kakitangan mereka. Pemimpin juga perlu yakin dengan kebolehan pekerja, menghormati idea, mendengar pandangan dan memberi perhatian terhadap perasaan pekerja. Gaya mementingkan tugas yang berstruktur pula menekankan bagaimana seseorang pemimpin mendefinisikan peranannya dan menstrukturkan tugasnya dan bagaimana tugas-tugas perlu dikendalikan. Di antara dua jenis gaya kepemimpinan pengetua tersebut, gaya kepemimpinan yang manakah yang menyumbang ke arah peningkatan stres yang dihadapi oleh guru-guru di sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Kajian mengenai stres yang dialami oleh guru telah mula diberi perhatian. Menurut Mohd Taib dan Hamdan (2006), berdasarkan kajian yang dijalankan oleh University of Manchester Institute Science and Technology didapati bidang pekerjaan guru mempunyai kadar stres yang tinggi iaitu pada skala 6.2 dari skala stres 0 hingga 10. Tahap stres guru yang tinggi ini disumbangkan oleh perubahan dan persaingan dunia pendidikan dalam menghadapi era globalisasi. Guru-guru terpaksa menjalankan tugas bagi memenuhi kehendak pelbagai pihak seperti kehendak organisasi sekolah, pengetua, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran, serta kehendak pelajar, ibu bapa, masyarakat dan negara.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah:

- i. Untuk mengenal pasti gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan pandangan guru

- ii. Untuk mengenal pasti tahap stres guru
- iii. Untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan diantara gaya kepimpinan pengetua dengan stres guru

1.5 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini ialah:

- i. $H_0 1$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru dari segi demografi.
 - $H_0 1.1$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru dari segi jantina
 - $H_0 1.2$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi umur
 - $H_0 1.3$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi pengalaman mengajar
 - $H_0 1.4$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi status perkahwinan
 - $H_0 1.5$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi jantina sebagai guru kelas
 - $H_0 1.6$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi mengajar kelas peperiksaan
 - $H_0 1.7$ = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru pengetua dari segi sesi persekolahan
- ii. $H_0 2$ = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap stres guru
 - $H_0 2.1$ = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi berstruktur dengan tahap stres guru
 - $H_0 2.2$ = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua dimensi bertimbang rasa dengan tahap stres guru

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilakukan sebagai usaha untuk menambah serta mengembangkan lagi pengetahuan mengenai masalah ketegangan, tekanan atau stres yang dialami oleh guru terutamanya di sekolah menengah yang dikatakan mengalami beban kerja yang banyak. Kajian juga sebagai panduan penyeliaan dan penilaian serta mencari beberapa alternatif penyelesaian masalah stres guru yang berkaitan dengan kepemimpinan pengetua di organisasi pendidikan.

Hasil kajian ini diharap akan dapat membantu pengetua selaku pemimpin di sekolah mengambil inisiatif untuk membuat renungan sendiri. Seterusnya pengetua boleh bertindak untuk melaksanakan tanggungjawabnya dalam situasi yang harmoni iaitu agar gaya kepimpinannya menuju kearah orientasi tugas tetapi pada masa yang sama guru-guru dapat melakukan tugas masing-masing dalam keadaan tanpa stres atau tahap stres yang paling minima.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat menyedarkan pihak guru dan pengetua agar lebih berperanan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing dan pada masa yang sama sedar akan penerimaan beban tugas yang dijalankan tidak memberi tekanan sama ada dari segi emosi, tingkah laku mahu pun personaliti.

Diharapkan dapatan kajian ini akan dapat membantu pihak-pihak yang terlibat untuk membantu guru-guru yang mengalami stres yang serius agar mampu mengurus stres amnya dalam kehidupan dan khususnya yang berkaitan dengan pengurusan kerjaya guru tersebut.

Sekolah dikatakan sebagai tempat memainkan fungsi mengembangkan sosialisasi dalam beberapa nilai, intelektual dan kemahiran fizikal para pelajar sebagaimana yang diperlukan oleh masyarakat. Ini menunjukkan bahawa peranan utama sekolah adalah untuk memberikan pendidikan yang sempurna (Omardin, 1996). Justeru pihak gurulah yang bertanggungjawab untuk memenuhi tuntutan ini di bawah pengurusan, pentadbiran dan kepemimpinan pengetua. Apakah yang akan berlaku sekiranya tanggungjawab tersebut perlu dilaksanakan oleh guru-guru yang berada di dalam keadaan stres pada tahap yang tinggi?

Menurut Hussein (1993), dalam banyak hal, pengetua sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Dia ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannya yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat keperihatinan terhadap masa depan para pelajar.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas guru yang mengajar di lapan buah sekolah menengah harian biasa yang mempunyai dua sesi/sidang persekolahan di daerah Muar, Johor. Skop kajian hanya meninjau gaya kepimpinan pengetua di sekolah tersebut sama ada mengamalkan gaya kepimpinan dimensi berstruktur atau timbang rasa. Tahap stres guru pula ditinjau berdasarkan gaya kepimpinan pengetua dari dua kepimpinan dimensi kepimpinan tersebut iaitu berstruktur dan timbang rasa. Seterusnya gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan stres guru dicari. Perbezaan tahap stres guru dicari berdasarkan demografi guru.

1.8 Definisi Istilah

Istilah penting yang akan digunakan dalam kajian ini ialah gaya, kepimpinan, pengetua dan stres (tekanan).

1.8.1 Gaya

Mengikut Kamus Dewan (1992), gaya ialah stail atau cara melakukan sesuatu (mengarang, bercakap dan lain-lain). Merujuk kepada kajian ini, gaya merupakan perlakuan, stail, cara atau orientasi kepimpinan pengetua dalam mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah ke arah mencapai matlamat, visi dan misi sekolah.

Ainon (2005), menyatakan gaya kepimpinan merupakan cara seseorang itu berfikir, sikapnya dan tingkah lakunya. Aminuddin (1994), merujuk gaya kepimpinan kepada ketekalan matlamat dan keperluan dalam situasi-situasi yang berbeza. Perbezaan ini dianggap penting oleh Fiedler (1967), kerana pada ketika tingkah laku penting seseorang boleh berubah daripada satu situasi ke situasi lain, struktur keperluannya yang memotivasikan tingkah laku itu mungkin tidak berubah-ubah.

Gaya yang digunakan dalam penulisan ini adalah merujuk kepada stail, cara, gelagat dan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua dalam mengurus dan mentadbir organisasi sekolah. Pada masa yang sama guru melihat dan menganggap gaya kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua dari sudut pandangan guru itu sendiri.

1.8.2 Kepimpinan:

Mengikut Kamus Dewan (1992), kepimpinan membawa erti keupayaan (kebolehan, pencapaian dan sebagainya) sebagai pemimpin. Merujuk kepada kajian ini kepemimpinan merupakan tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu program atau tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Ainon (2003), kepimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin. Fiedler (1967), menyatakan kepimpinan adalah hubungan antara perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagih secara yang tidak sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu.

Kepimpinan merupakan suatu bentuk perhubungan yang mempunyai tujuan. Tujuan tersebut bukan sahaja untuk memenuhi kehendak orang yang memimpin, tetapi juga orang yang dipimpin. Untuk memenuhi kehendak tersebut, cara dan gaya pemimpin dalam membentuk perhubungan tersebut perlu mampu mempengaruhi bagi mencapai matlamat organisasi. McGregor (1966), menyatakan kepimpinan

bukannya ciri-ciri yang ada pada diri seseorang individu, melainkan ia suatu perhubungan yang rumit dan kompleks antara keempat-empat faktor berikut iaitu:

- i. Ciri-ciri peribadi si pemimpin
- ii. Sikap, keperluan dan ciri-ciri peribadi mereka yang dipimpin
- iii. Sifat-sifat organisasi yang dipimpinnya, seperti matlamat penubuhannya, strukturnya dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan
- iv. Persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang ada

Dalam Daftar Istilah Majlis Bahasa Indonesia dan Bahasa Melayu (DBP, 1985) terdapat tiga istilah yang berbeza digunakan dalam bidang-bidang yang berbeza iaitu:

- i. pimpinan (pengurusan am, pengurusan ladang, pentadbiran perniagaan),
- ii. kepimpinan (sosiologi dan pengurusan) dan
- iii. kepemimpinan (psikologi dan antropologi).

Para pengkaji biasanya mendefinisikan kepimpinan berdasarkan perspektif masing-masing serta berasaskan aspek yang paling menarik minat mereka. Sorotan ekstensif oleh Stogdill (1974) dan Bass (1981) dalam Aminuddin (1994), terhadap kajian-kajian kepimpinan mendapati istilah kepimpinan telah diberi sekurang-kurangnya sebelas makna seperti berikut:

- i. Sebagai fokus proses kelompok
- ii. Sebagai personaliti dan kesannya
- iii. Sebagai tindakan memujuk kepatuhan (*an act of inducing compliance*)
- iv. Sebagai pengenalan pengaruh (*an exercise of influence*)
- v. Sebagai tindakan (*act*) atau tingkah laku (*behavior*)
- vi. Sebagai hubungan kuasa (*a power of relationship*)
- vii. Sebagai satu bentuk pemujukan (*a form of persuasion*)
- viii. Sebagai alat mencapai matlamat
- ix. Sebagai kesan interaksi yang muncul (*an emerging effect of interaction*)
- x. Sebagai peranan berbeza (*a differentiated role*)
- xi. Sebagai pendayautamaan struktur (*initiating structure*)

Kepimpinan merangkumi pelbagai aspek kehidupan dan sering saling berkaitan di antara satu aspek dengan aspek yang lain. Gaya kepimpinan yang dipamerkan mungkin dipersepsikan oleh orang lain tidak sepertimana yang ditunjukkan oleh pemimpin. Ini adalah kerana sudut pandangan atau persepsi di antara individu adalah berbeza. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor seperti perbezaan latar belakang kehidupan, latar belakang pendidikan, gaya berfikir dan sebagainya.

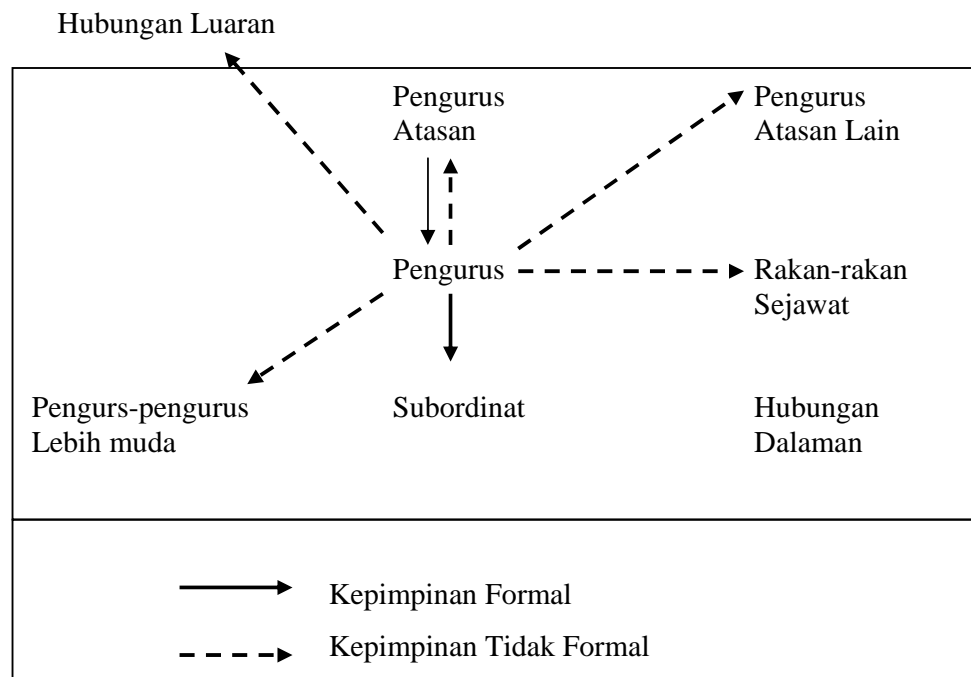
Terdapat banyak makna kepimpinan. Kamarudin (1989), menyatakan konsep kepimpinan yang relevan dan perlu ada bagi setiap pengetua harus mengandungi empat unsur penting iaitu:

- i. kepimpinan yang mempunyai tugas
- ii. kepimpinan yang berpengaruh
- iii. kepimpinan yang positif
- iv. kepimpinan yang berkesan.

Sebagai seorang ketua dalam sebuah organisasi, pengetua perlu mempunyai gaya kepimpinan yang mampu membawa warga sekolahnya ke arah mencapai matlamat yang telah dibina. Kepimpinan pengetua yang berpengaruh akan menjadikan warga sekolah melaksanakan bidang tugas masing-masing dengan penuh dedikasi. Hisham al-Talib (1992), mentakrifkan kepemimpinan sebagai satu proses yang menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu jalan yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak bermaksa.

Hussein (1997), menyatakan kepimpinan pengetua di sekolah merangkumi kepimpinan pengajaran dan kepimpinan pendidikan. Koontz dan Wicherich (1991) dalam Mohamad Najib (2004), mentakrifkan kepimpinan sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan. Aizzat, Intan dan Zainal Ariffin (2006), menyatakan kepimpinan merupakan proses membentuk wawasan, menimbulkan inspirasi ke arah komitmen yang lebih tinggi dan mengarah usaha sumber manusia ke arah pencapaian matlamat organisasi. Kepimpinan dalam

organisasi boleh wujud dalam dua bentuk iaitu kepimpinan formal dan kepimpinan tidak formal (Rajah 1.1).



Rajah 1.1 : Peranan Kepimpinan Pengurus Formal Dan Tidak Formal

Sumber : Schermerhorn (1986)

Bagi Ahmad Ibrahim (1991), menggariskan tiga asas utama yang terdapat dalam sesuatu kepimpinan iaitu:

- i. Kumpulan manusia itu mestilah mengandungi sekurang-kurangnya dua orang atau lebih;
- ii. Kumpulan yang dibentuk mempunyai tujuan dan hasrat yang sama;
- iii. Seorang ketua yang mendapat sokongan dari semua pihak dilantik demi untuk menjayakan tujuan kumpulannya.

Ketua hendaklah menunjukkan kemampuan bekerjasama dalam mengurus organisasinya menuju matlamat yang dicita-citakan. Hal ini tidak akan tercapai melainkan dengan wujudnya jalinan erat antara pemimpin dengan pihak yang dipimpin tanpa adanya garis pemisah antara satu sama lain. Malah pemimpin itu

sendiri hendaklah menjadi contoh dalam segenap aspek kebajikan dan tindak-tanduknya (Ahmad Ibrahim, 1991). Justeru untuk menjadi contoh, pengetua perlu mempunyai segala pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan, psikologi, pengurusan sumber manusia dan bahan.

Dalam konteks pendidikan, kepimpinan seorang pengetua akan menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Edmonds (1978), dalam Hussien (1997), menyatakan *principals can make a difference* yang bermaksud bahawa sesebuah sekolah itu boleh dimajukan dan kemajuan sekolah berpunca daripada kepimpinan pengetua. Seorang pemimpin dakwah yang masyhur, Hassan al-Banna (dalam Syed Othman, 1998) pernah berkata :

“ ... Kamu akan dapat dikalahkan dengan pukulan teruk yang akan mengakibatkan kamu hilang segala-galanya lantaran satu sebab, iaitu : apabila hati kamu telah rosak, Allah tidak akan memperbaiki kerja-kerja kamu, suara kamu berpecah belah dan fikiran kamu bertentangan di antara satu sama lain. Sebaliknya selagi kamu bersatu padu ditambah pula kamu sentiasa mengadap kepada Allah, sentiasa mengikuti jalan taat kepada-Nya, berjalan menurut petunjuk yang diredhai-Nya, tidak pernah merasa lemah dan hina maka kamulah umat yang paling tinggi, Allah bersama dengan kamu dan Dia tidak akan mensia-siakan kerja kamu”

Berdasarkan kata-kata Imam Hassan al-Banna itu jelas menunjukkan bahawa faktor penting dalam kepemimpinan adalah hati. Pemimpin sebenarnya memimpin hati dan jiwa manusia untuk melakukan sesuatu kerja. Sekiranya pemimpin mampu menguasai hati pengikutnya, bererti dia mampu menguasai jasad-jasad mereka dan segala kerja akan menjadi mudah. Justeru kepimpinan pengetua yang berkesan ialah apabila seorang pengetua dapat memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin yang bijaksana, mampu memberi arahan serta memimpin tetapi pada masa yang sama menjaga hati dan perasaan guru serta berjaya mewujudkan suasana sekolah yang kondusif dan bebas tekanan yang melampau.

1.8.3 Pengetua:

Kamus Dewan (1992), menyatakan pengetua bermaksud sebagai orang yang mengetuai kepada satu jawatan dalam struktur organisasi sekolah menengah yang merupakan ketua eksekutif dan pemimpin sekolah bagi menjalankan tugas mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah menengah.

Pengetua sekolah adalah merupakan kakitangan yang terpenting di peringkat sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus sekolah. pengetua merupakan jawatan yang tertinggi di peringkat sekolah menengah, dilantik oleh Kementerian Pendidikan, bertanggungjawab atas apa yang berlaku di sekolah dan persekitarannya (Jemaah Nazir Sekolah-Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan, 1993).

Dalam kajian ini, pengetua dirujuk sebagai ketua dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah. Pengetua mempunyai cara yang tersendiri untuk menentukan hala tuju dan matlamat sekolah. Cara dan gaya seseorang pengetua dalam mentadbir dan mengurus sekolah berhubung secara terus dengan semua guru. Guru mempunyai pandangan yang tersendiri tentang gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua.

1.8.4 Stres

Hatta Sidi dan Mohamed Hatta (2005), mentakrifkan stres sebagai tindak balas minda dan fizikal yang terhasil daripada permintaan (atau cabaran) mengikut sesuatu keadaan atau tempat. Stres melibatkan perasaan subjektif, yang pada mulanya diterima oleh diri seseorang secara aman, tetapi lama-kelamaan menjadi semakin “kacau” apabila permintaan atau cabaran semakin bertambah. Stres terjadi akibat perubahan yang berlaku di dalam tubuh dan mempunyai kaitan dengan alam sekeliling.

Menurut Mohd Salleh (1994), stres adalah reaksi fizikal dan mental-emosi seseorang akibat sesuatu situasi yang menyebabkan seseorang itu tidak mendapat keeselesaian hidup. Menurut Nor Hanani (2007), stres merangkumi tekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, enxieti, kemurungan dan hilang daya. Gejala stres ini terhasil apabila seseorang itu berasa yang keperluan melebihi daripada keupayaan atau sumber yang ada pada dirinya.

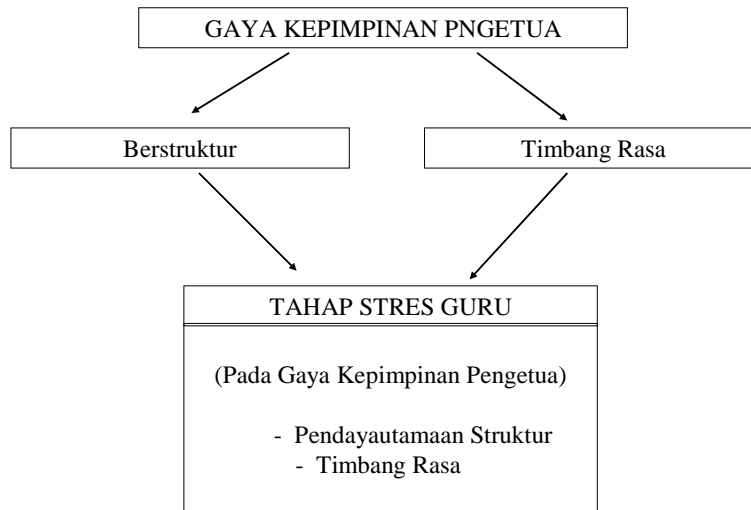
Mahood Nazar (1990), menyatakan tekanan boleh didefinisi, difahami dan dikaji dari tiga sudut. Pertama dari sudut rangsangan yang menyebabkan tekanan. Pendekatan ini mengkaji rangsangan-rangsangan fizikal, fisiologi dan psikologi yang menyebabkan tekanan seperti kebisingan, suhu, kelembapan, sakit, emosi dan lain-lain. Tekanan yang dihadapi ini boleh diatasi jika punca atau rangsangan yang menyebabkan berlakunya tekanan itu dihapuskan. Kedua, dilihat dari aspek tindak balas seseorang terhadap tekanan yang dihadapi. Tindak balas yang dimaksudkan ialah tindak balas fisiologi yang berlaku di dalam tubuh seseorang. Aspek yang ketiga pula melihat tekanan dari aspek kebolehan seseorang untuk berinteraksi dengan alam sekitar yang menyebabkan tekanan serta menyesuaikan diri terhadap tekanan yang dihadapi.

Dalam kajian ini istilah stres dan tekanan akan digunakan. Ia merujuk kepada kadar tekanan yang dirasakan oleh seseorang guru terhadap gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua. Kadar tekanan yang dirasakan oleh guru adalah berbeza walau pun pada pengetua yang sama. Perbezaan stres yang dialami oleh seseorang bukan sahaja disebabkan oleh faktor luaran tetapi juga oleh faktor dalaman. Namun dalam kajian ini tahap stres hanya dikaitkan dengan gaya kepimpinan pengetua.

1.9 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini berdasarkan gaya kepimpinan pengetua Kajian Ohio State. Kajian Ohio State melihat gaya kepimpinan pengetua dari dua dimensi iaitu dimensi mengutamakan struktur (berstruktur) dan dimensi timbang rasa. Dalam kajian ini gaya kepimpinan pengetua adalah berdasarkan kepada pandangan guru iaitu sama ada dimensi berstruktur atau dimensi timbang rasa. Manakala tahap stres

guru pula adalah berdasarkan kepada apa yang guru rasa terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Model kajian yang pengkaji cadangkan adalah seperti Rajah 1.2 di bawah.



Rajah 1.2 : Kerangka Model Kajian